

# Redes gehouden tijdens de opening van het Academisch jaar 2001/2002 op 3 september 2001 en de 26ste Dies Natalis op 11 januari 2002

Citation for published version (APA):

Dittrich, K. L. L. M., d'Hondt, E. M., & Nieuwenhuijzen Kruseman, A. C. (2002). *Redes gehouden tijdens de opening van het Academisch jaar 2001/2002 op 3 september 2001 en de 26ste Dies Natalis op 11 januari 2002*. Universiteit Maastricht.

## Document status and date:

Published: 01/01/2002

## Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

## Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.umlib.nl/taverne-license](http://www.umlib.nl/taverne-license)

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[repository@maastrichtuniversity.nl](mailto:repository@maastrichtuniversity.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Download date: 05 May. 2023

036

2-85757413

Universitätsbibliothek

Universität Konstanz



UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK UM

05726748

# Goede wijn, nieuwe zakken

Toespraak ter gelegenheid van de opening van het Academisch Jaar  
op 3 september 2001

---

*Dr K.L.L.M. Dittrich*

Voorzitter College van Bestuur

*Dames en heren,*

Hartelijk welkom bij de 26<sup>ste</sup> officiële opening van het Academisch Jaar aan de Universiteit Maastricht en ook al bent u allen hartelijk welkom, wil ik toch een aantal gasten in het bijzonder begroeten. In de eerste plaatst geldt dat Ed d'Hondt, gastspreker van vanmiddag, de voorzitter van de VSNU, die sinds een jaar met vaste hand en groot strategisch inzicht onze vereniging leidt en die er in slaagt het Hoger Onderwijs een plaats op de politieke agenda te geven. Een tweede bijzonder woord van welkom voor de burgemeester van Maastricht, vaste en zeer gewaardeerde gast bij onze openingen en diësvieringen. Welkom ook aan de leden van Gedeputeerde Staten van de provincie Limburg en aan de griffier van de staten; en tevens aan burgemeesters en wethouders van een aantal Limburgse gemeenten. Mijn bijzonder welkom geldt ook de aanwezige bestuurders van instellingen met wie wij een bijzondere band hebben: de Raad van Bestuur van het academisch ziekenhuis Maastricht, de Hogeschool Zuyd en natuurlijk het Limburgs Universitair Centrum, onze partner in de transnationale Universiteit Limburg. Ik heet verder van harte welkom de leden van onze eigen universitaire bestuurlijke gremia: de Raad van Toezicht, de Universiteitsraad en faculteitsraden, en uiteraard de leden van onze universitaire gemeenschap, vertegenwoordigd door hoogleraren, leden van de wetenschappelijke staf, management en medewerkers van het dienstverlenend apparaat en - last but not least - de elk jaar in steeds groter aantal aanwezige studenten, die net hersteld zijn van de vakantie en van de INKOM, en die natuurlijk met goede moed vrijwel meteen na afloop van deze zitting aan de studie gaan!

*Dames en heren,*

Onze opening verloopt volgens een vast patroon: de voorzitter van het CvB begint, de gastspreker vervolgt en daarna gaan wij over tot de uitreiking van een aantal bijzondere onderscheidingen. Vandaag reiken we opnieuw de Edmond Hustinxprijs voor de wetenschap uit, daartoe in staat gesteld door de Stichting Edmond Hustinx wier bestuursleden vandaag ook weer vrijwel voltallig bij ons te gast zijn. We sluiten onze bijeenkomst af met de uitreiking van de studentprijs, van wie u de genomineerden hier op de eerste rij ziet zitten. Zij moeten lang geduld hebben om te weten wie van hen extra gevierd zal worden, omdat de rector pas straks het juryrapport zal voorlezen en de winnaar zal bekendmaken. Het nieuwe element in de bijeenkomst van dit jaar zit in het feit dat dit jaar de CMG-Award is toegekend aan een activiteit van de Universiteit Maastricht. Wij zijn de directie van CMG buitengewoon erkentelijk voor deze bijzondere onderscheiding die straks overhandigd zal worden.

2

Van een nieuwe activiteit naar een traditionele en verdrietige, namelijk de vermelding van die leden van de universitaire gemeenschap, die het afgelopen jaar zijn overleden:

- Jo Wierts, biotechnicus bij de capaciteitsgroep Humane Biologie, overleed op 11 december 2000;
- op 4 maart 2001 overleed Piet Kerkhof, oud-medewerker van de capaciteitsgroep Huisartsgeneeskunde;
- Diana Palusci, derdejaars studente Psychologie, overleed op 11 juni 2001 als gevolg van een tragisch auto-ongeval;
- en Monique Koreman, derdejaars studente Geneeskunde, overleed een aantal weken geleden, op 9 augustus 2001, aan de gevolgen van een val.

Elk van hen leverde op eigen wijze een bijdrage aan de ontwikkeling van onze universiteit. Wij gedenken hen dan ook met dankbaarheid, genegenheid en respect.

*Dames en heren,*

U kent me inmiddels wel zo'n beetje. U weet dat ik het liefst nu met trots en passie zou vertellen over wat deze instelling allemaal realiseert, hoe goed medewerkers en studenten presteren en welke prachtige plannen en ontwikkelingen nu weer op stapel staan. Ik zal u dat ook vandaag weer vertellen, maar ik ga me beheersen. Belangrijker dan mijn trots te etaleren, vind ik het om een aantal toekomstige

ontwikkelingen te noemen die van grote betekenis zullen zijn voor vormgeving en uitbouw van de instelling. Mijn hoofdthema vandaag gaat over besturing: kan de universiteit van vandaag nog uit de voeten met een besturingsconcept dat uitgaat van inspraak en medezeggenschap gebaseerd op het concept van representatieve democratie?

Het kan u niet ontgaan zijn dat de UM dit jaar 25 jaar bestaat. Een indrukwekkende diesviering in aanwezigheid van de koningin, drie gerenommeerde eredoctoren, een feestweek van internationale allure, drie boeken die elk op eigen wijze een bijdrage leveren aan de geschiedschrijving over onze universiteit, symposia en bijeenkomsten over verschillen tussen Vlamingen en Nederlanders, over onderwijsvernieuwing en de prestaties van PGO, over de betekenis en de potentie van levenswetenschappen. Voor de universitaire gemeenschap was het natuurlijk uiterst prettig te constateren dat de omgeving zich zo positief heeft geuit over de effecten van de vestiging van de universiteit en in grote getale heeft deelgenomen aan onze activiteiten. Maastricht, de regio en de universiteit staan niet als vreemden tegenover elkaar, maar werken gezamenlijk aan een goede toekomst voor studenten, medewerkers, stad en euregio!

Niet te lang terugkijken en genieten, maar op weg naar de toekomst. Vandaag immers zijn de eerste studenten begonnen aan de opleiding Onderwijswetenschappen. Hun aantal is weliswaar teleurstellend laag, maar daar staat tegenover dat bijna alle andere opleidingen een groei in het aantal studenten laten zien, zodat we - naar verwachting - dit jaar het aantal van 11.300 studenten zullen bereiken. Dit jaar zullen ook de eerste studenten afstuderen aan de opleiding Biomedische Technologie, in 1997 gestart als een gezamenlijk initiatief van de Technische Universiteit Eindhoven en de UM, en te karakteriseren als een kwalitatieve topopleiding, die voor docenten en studenten enorm veel enthousiasme heeft opgeleverd. Dit jaar hopen we ook een voortzetting van de samenwerking tussen UM en TUE te kunnen presenteren, met - hopelijk - een omvangrijke extra onderzoeksinspanning. We kijken dit jaar bovendien met heel veel belangstelling naar de collega's die de programma's European Studies en het University College Maastricht vorm geven, die beide het volgend jaar van start zullen gaan. Niet alleen bij de direct betrokkenen leeft het idee dat deze beide initiatieven voor belangrijke inhoudelijke en - wat het College betreft - ook nog voor belangrijke organisatorische veran-

deringen zullen zorgen. De samenwerking met de Maastricht School of Management lijkt binnen zeer afzienbare tijd definitief gestalte te krijgen, met name door de doortastende wijze waarop bestuur en directie van MSM vertrouwen hebben gewonnen in de eigen organisatie en bij samenwerkingspartners. Tot slot van deze korte vooruitblik de plezierige constatering dat de UM een steeds meer gerespecteerde regionale speler is geworden. Zie als bewijs daarvoor het grote aantal initiatieven waar onze Noord-Limburgse vestiging in Venlo bij betrokken is en tevens de steeds verder uitdijende activiteiten van de UM-Holding en van het transferbureau. Ik noem slechts de projecten TEAM (in Noord-Limburg) en Hoogstarters (in het Zuiden), de verwachte omzet van 20 miljoen in de Holdingbedrijven, het cursusaanbod in Venlo, de Life Science-incubator in Maastricht en het agrofood-initiatief in Noord-Limburg. Allemaal bewijzen voor de stelling dat de UM gelooft dat een sterke universiteit pas gedijt in een sterke regio en dat de kracht van de regio medebepalend is voor de kracht van een universiteit. En daar hoor je dan ook medeverantwoordelijkheid voor te dragen.

Ik ben natuurlijk niet vergeten dat de transnationale Universiteit Limburg de komende weken start met de opleidingen Informatica/Kennistechnologie en Biomedische Wetenschappen. De Nederlandse en Vlaamse parlementen hebben in juni ingestemd met het Verdrag tot oprichting van de tUL en deze is daarmee dus per 1 september jl. een feit geworden. De totstandkoming van de tUL heeft veel inspanning gekost en het is nog niet zeker dat wij onze hooggestemde verwachtingen op alle terreinen kunnen waarmaken, maar feit is wel dat de collega's die de afgelopen maanden met elkaar hebben samengewerkt om curricula samen te stellen en voor te bereiden, dat in grote harmonie en met veel plezier hebben gedaan. Er liggen uitwerkingen, plannen en voorstellen die heel veel beloven, zowel op het terrein van de Informatietechnologie als van de Levenswetenschappen. De opleiding Levenswetenschappen, waarvoor de aanvraag thans bij de minister van OcnW in behandeling is, past in het bredere kader van investeringen in de Biowetenschappen in onze (eu)regio. Ik spreek dan over de intensivering van de samenwerking in de Biomedische Technologie, maar ook over forse onderzoeksimpulsen in de genomics, de proteomica, de bio-informatica en andere terreinen. De UM is daarbij een groot voorstander van de ketenbenadering: fundamenteel onderzoek gerelateerd aan maatschappelijke vragen en problemen, een

scherp oog voor mogelijke toepassingen die uit dit onderzoek naar voren komen, nagaan of deze toepassingen effectief gemaakt kunnen worden en vervolgens in productie genomen kunnen worden. Dat alles gelardeerd met een uitstekende opleiding, waarbij de masterfase uiteraard sterk gekoppeld wordt een onderzoekszwaartepunten en - potenties. Voor een deel zijn de benodigde middelen beschikbaar. De financiering van de Life Science Incubator is rond, de structurele bekostiging van de opleiding stuit niet op tegenstand; UM en LUC hebben al behoorlijk geïnvesteerd in levenswetenschappelijk onderzoek, binnen de UM door middel van de Brede Onderzoeksstrategie, een gezamenlijk initiatief van de faculteiten der Geneeskunde, Gezondheidswetenschappen en het azM. Maar om zowel op het terrein van de Levenswetenschappen als dat van de Informatietechnologie een forse stap te kunnen zetten, zijn extra financiële middelen nodig. De komende maanden zijn dan ook cruciaal om te kunnen zien op welk niveau wij onze ambities kunnen uitvoeren. Vooralsnog kijk ik met heel veel belangstelling uit naar de toespraak van de Vlaamse minister-president Patrick Dewael bij de officiële opening van het Academisch Jaar van het LUC en de tUL op 26 september a.s.. Het zal duidelijk zijn dat een Vlaamse toezegging de financiële druk op de Nederlandse overheden zal doen toenemen.

Zowel de  $\beta$ -uitbouw als de verdergaande internationalisering zijn speerpunten in het strategisch programma van de UM. De afgelopen maanden is veel energie gestoken in het opstellen van een strategisch programma. Op geleide van discussies met hoogleraren, u.h.d.'s en leidinggevend ondersteunend personeel is een eerste concept opgesteld dat voorgelegd wordt aan faculteiten, de UR en de Raad van Toezicht. Met studenten wordt op 19 september nog een apart debat georganiseerd. Een aantal hoofdlijnen is inmiddels duidelijk zichtbaar geworden: de UM wil meer middelen inzetten voor onderzoek en wel voor een beperkt aantal thema's. Daarnaast moet de internationale profilering worden voortgezet, zowel op het terrein van onderwijs als op dat van onderzoek. Veel waarde wordt gehecht aan een strategie op het gebied van Human Resources die ondersteunend is aan het realiseren van het strategisch programma en van de versterking van de kwaliteit. Hetzelfde geldt voor het besturingsconcept waarover dadelijk meer. Kenmerkend is echter dat veel aandacht in het strategisch programma uit zal gaan naar onderwijsvernieuwing. Niet omdat we zouden moeten constateren dat de UM een matige onder-

wijskwaliteit levert of dat onze onderwijskundige uitgangspunten niet meer valide zijn. Neen, de omgekeerde redenering wordt gevolgd: zowel de invoering van het bachelor-master model (wat helaas door onze minister teveel wordt behandeld als een optische verandering), de toepassing van de informatie- en communicatietechnologie in het onderwijs, als de zekerheid dat de studentenpopulatie onder invloed van het levenslang leren zal veranderen en de constatering dat een aantal automatismen in het onderwijs haperingen vertonen, maken het noodzakelijk dat - binnen de uitgangspunten van activerend, collaboratief en contextgebonden leren - serieus gezocht moet worden naar vernieuwing van de onderwijsmethodiek. Over deze noodzaak zijn alle bestuurlijke gremia binnen de UM het eens. Onder leiding van de rector zal het komende jaar veel energie gestoken worden in dit vitale proces. We zullen kiezen voor een brede participatie aan dit proces door alle geledingen van de universiteit. Ik hoop van harte dat onderwijsmakers, onderwijsgeevenden, onderwijsondersteuners en studenten van de mogelijkheden om mee te praten en te denken gebruik zullen maken. Een belangrijk deel van de kracht van de UM ligt immers in de kwaliteit van het onderwijs. Een geconcentreerde actie is nu nodig om die kracht ook voor de komende tien jaren te garanderen!

### *Dames en heren,*

Een oproep dus tot actieve participatie. Dat moet vreemd klinken voor wie in de eerste helft van dit jaar de universitaire pers en de dagbladen volgde. Er leek immers sprake te zijn van heftige debatten, onenigheid en wellicht zelfs polarisatie over de wijze waarop de universiteiten onder de MUB bestuurd worden. De MUB bracht een aantal jaren geleden tamelijk fundamentele wijzigingen aan in het universitaire bestuur. Wat ik die veranderingen even kort samen dan beheldden ze het volgende: het bestuur bestuurt, de Raad van Toezicht houdt toezicht, universiteits- en facultaire raden zijn de belangrijkste medezeggenschapsorganen, opleidingen worden aangestuurd door middel van een opleidingsbestuur (of directie) en opleidingscommissies. In de besturingsstructuur van de universiteit betekende dat nogal wat: de raden werden van medebestuurder medezeggenschapsorganen, het van oorsprong meervoudige faculteitsbestuur kreeg in de persoon van de decaan een echte eindverantwoordelijke en de minister nam afstand van de universiteiten door de Raden van Toezicht een eigen rol en positie te geven.



Binnen onze instelling werd deze nieuwe structuur ingevoerd met de belofte van de bestuurders en de hoop van de raden dat de bestuurscultuur niet zou veranderen. Die cultuur was gebaseerd op dialoog en overleg, op openheid en harmonie. Bij de evaluatie van de werking van de MUB - in het voorjaar - is gebleken dat die cultuur in de perceptie van besturen en raden wel degelijk is veranderd. De raden voelen zich gekleineerd, buiten spel gezet en niet serieus behandeld en wijten o.a. daaraan de lage opkomst bij verkiezingen en het probleem van het vinden van kandidaten voor raden en commissies; de besturen spreken over het algemeen van een efficiënter en verbeterd besturingsklimaat, omdat een helder onderscheid is aangebracht tussen besturen en medezeggenschap. In de perceptie van besturen en vooral raden is er dus wel degelijk sprake van een verschuiving van de besturingsmacht naar het College van Bestuur en de decanen c.q. de faculteitsbesturen. Het lijkt mij dat het niet zinvol is deze percepties te bestrijden of te relativiseren. Zij bestaan en worden - soms alleen al omwille van het debat en heimwee naar het verleden - gekoesterd. Voor mij is de vraag interessanter of er niet iets anders aan de hand is en of de door de MUB geïntroduceerde besturingswijze past in ons tijdgewricht. Kortom moeten we proberen om aan symptoombestrijding te doen of moeten we wellicht een aantal stappen voorwaarts zetten om recht te doen aan huidige opvattingen over zeggenschap en inspraak, rekening houdend met veranderde maatschappelijke opvattingen van de burger en over de burger? Uiteraard heb ik een voorkeur voor de progressieve opvatting om vóóruit te kijken en nieuwe wegen in te slaan. Ik heb daarvoor de volgende analyse, redenering en remedies.

Laat ik beginnen met voorop te stellen dat de universiteit als organisatie van professionals diezelfde professionals ruimte moet bieden om invloed uit te oefenen. En dan niet alleen in woord, maar ook in daad. Dat is al eeuwen het geval. Maar er is natuurlijk wel degelijk veel veranderd! Tot enkele decennia geleden werd de universiteit als een overheidsorgaan beschouwd, een taakorganisatie om onderwijs en onderzoek te doen, gefinancierd door diezelfde overheid. Een simpel model, eigenlijk een overzichtelijke organisatie. Zet daar de huidige universiteit eens tegen af: zowel de taken, als de financiering, maar ook de verwachtingen zijn drastisch veranderd! Denk bijvoorbeeld eens aan het feit dat nog maar 2/3 deel van de financiering van onze universiteit rechtstreeks gebonden is aan de onderwijs- en

8

onderzoekstaakstelling; denk aan de steeds verder toenemende nationale en internationale competitie om middelen en onderzoeksplaatsen; denk aan de veelheid van allianties en samenwerkingsverbanden waarvoor de UM initiatieven neemt of waarvoor wij worden uitgenodigd en die een grote invloed kunnen hebben op de toekomst van de instelling (ik noem in willekeurige volgorde OU, Hogeschool Zuyd, MSM, de transnationale Universiteit Limburg, de TUE, het Kenniscentrum Agrobusiness in Noord-Limburg). Denk ook eens aan de activiteiten in de Holding met 15 BV's en evenveel participaties. En denk ook eens aan de samenwerking met het azM die zich steeds verder ontwikkelt en met wie wij ons binnenkort samen zullen presenteren onder het acroniem MUCH, het Maastricht University Centre for Health. De complexiteit van het universitair en facultair bestuur is dus enorm toegenomen: besturen moeten dus ook meer besturen, in een omgeving die uiterst dynamisch en variërend is. De noodzakelijke snelheid van handelen, de opeenvolgende opportuniteiten en de complexiteit leiden ertoe dat bestuurders in grote alertheid moeten ageren en reageren. Daarmee wordt de afstand tussen bestuur en medezeggenschapsorganen vanzelf vergroot. Medezeggenschapsorganen kunnen door de onvermijdelijke informatiekloof noch de complexiteit noch de snelheid van handelen bijhouden en overzien. En daarmee ontstaan dan ook vanzelf de klachten over onvoldoende geïnformeerd zijn, geklaag over procedures en termijnen, over onvoldoende voorbereidingstijd en het onvoldoende luisteren van bestuurders. Mijn stelling luidt dan ook dat de toegenomen complexiteit van de universiteit en haar omgeving leidt tot een grotere polarisatie tussen bestuur en medezeggenschapsorganen. Die polarisatie lossen we niet op door méér informatie, door mooie beloften en lagere snelheid van besluitvorming en handelen. We moeten m.i. naar een fundamenteel andere wijze van medezeggenschap.

Maar niet alleen aan de kant van de bestuurders doen zich wijzigingen voor. Ook bij universitaire medewerkers en studenten zijn veranderingen in gedrag en opvattingen waarneembaar. Een van de meest opvallende veranderingen is dat een groot deel van de studentenpopulatie zich - naar analogie van de ontwikkelingen in de samenleving - veel meer is gaan opstellen als consument van onderwijs. Studenten willen waar voor hun geld. En terecht! Van de instelling wordt verwacht dat kwalitatief goed onderwijs wordt

gegeven en dat de universitaire faciliteiten op orde zijn. Dat betekent dus in de praktijk: goed gemotiveerde en voorbereide docenten, goed onderwijsmateriaal, voldoende PC's van up-to-date kwaliteit, voldoende zitplaatsen in bibliotheek en studielandschap, voldoende exemplaren van boeken en tijdschriften, restauratieve voorzieningen met een ruim aanbod en een billijke prijs, goed toegankelijke sportvoorzieningen, voldoende en betaalbare kamers enz. Voldoet de instelling niet aan de verwachtingen, dan laat de consument zijn stem horen!

Een tweede opvallende verandering is wat Jos de Beus in zijn onlangs aan de UvA gehouden oratie heeft genoemd de toeschouwersdemocratie. Toegepast op de politieke arena betekent dat, dat de burger beziet hoe de leiders functioneren in hun taak en positie. Afhankelijk daarvan wordt gereageerd door tekenen van goed- of afkeuring of door een diep zwijgen. De door De Beus aangehaalde Schudson kleurt dit beeld verder in door te spreken over de controlerende burger. De burger is niet afwezig maar kijkt oplettend toe en komt in actie op het ogenblik dat hem iets niet zint.

Ik meen dat in de huidige universiteiten dit gedrag bij medewerkers en studenten zichtbaar is. Het functioneren van de organisatie wordt in de gaten gehouden, maar niet op voorhand omgezet in actieve participatie. De al jarenlang afnemende belangstelling voor verkiezingen die binnen en buiten de universiteiten zichtbaar is getuigt daarvan. Tevens worden verrichtingen van allerlei vertegenwoordigende raden en organen van meer afstand bekeken. Dat wil overigens niet zeggen dat daarmee de betrokkenheid van medewerkers en studenten bij de universiteit ontbreekt. Ik geloof zelfs dat ik wel het tegendeel zou durven beweren, zij het dat het object van de betrokkenheid niet langer meer primair het facultaire of centraal-universitaire niveau is, maar een of twee niveaus daaronder. Het gaat dus om betrokkenheid bij het onderzoeksinstituut of de divisie, bij de vakgroep of sectie, bij de eigen opleiding of onderdeel daarvan. Ik denk dat deze verkleining van de universitaire belangstellingssfeer de trend in de samenleving volgt, namelijk dat als gevolg van toenemende individualisering de participatieve belangstellingssfeer steeds dichter bij de leefwereld van het individu komt te liggen. Mijn stelling is dan ook dat betrokkenheid georganiseerd dient te worden rondom de voor medewerkers en studenten relevante eenheden en thema's en dat we daarbij voor lief moeten nemen dat de legitimiteit van raden niet afgeleid moet worden uit opkomstpercentages.

*Dames en heren,*

Wat zou er op grond van het voorafgaande moeten wijzigen in het besturingsconcept? Uitgangspunt voor de beantwoording van deze vraag is dat besturen moeten besturen en daarop moeten worden beoordeeld en dat professionals de kans moeten hebben zich uit te spreken over strategie, richting en keuzen van de instelling. Ik begin met de bestuurders. Bestuurders moeten besturen op basis van adviezen, moeten luisteren en zich breed informeren alvorens beleidsrichtingen worden ontwikkeld. Dat moet zowel op een formele als op een informele manier: op centraal universitair niveau spelen daarbij een rol de Universiteitsraad, de faculteiten en de universitaire gemeenschap, buiten allerlei externe beïnvloeders. Van de raad mag men een opinie verwachten als afweging van de belangen van alle geledingen, van de faculteiten een articulatie van het facultaire belang en een confrontatie van het algemeen belang en het facultaire belang. Van de universitaire gemeenschap mogen creativiteit, innovatie en alternatieven worden verwacht. Het universitaire of faculteitsbestuur moet vervolgens een richting, de keuze, het financiële beleid en een procesgang definiëren, alsmede te bereiken doelstellingen. Het aldus geformuleerde scenario wordt opnieuw voorgelegd aan faculteiten, waarna de UR het definitieve medezeggenschapsstandpunt inneemt. De raad dient daarbij uiteindelijk te toetsen op welke wijze het beleidsvoorstel tot stand is gekomen, welke bijdragen zijn geleverd, of de financiën toereikend zullen zijn. De raad moet zich hier niet opnieuw inhoudelijk een mening gaan vormen. Daarvoor zit men dan te laat in het proces.

Dezelfde rol zou een faculteitsraad m.i. op facultair niveau moeten vervullen. Geef vroeg in het proces een opinie of een kader, beperk je later tot de procesmatige, marginale toetsing of helder is welke opvattingen zijn geventileerd, welke afwegingen het bestuur heeft gemaakt en of het voorgenomen beleid kan worden uitgevoerd. Vervolgens dient de raad na verloop van tijd te vragen om een toets of het voorgenomen beleid tot de verwachte resultaten heeft geleid. In mijn optiek krijgen de raden dus vroeger in het beleidsproces een inhoudelijke rol, dienen de besturen te zorgen voor een georganiseerde input van meningen en opvattingen, en geven de raden hun fiat aan de beleidsrichting d.m.v. een marginale toetsing. Besturen hebben dus een inhoudelijke, procesmatige en receptieve rol. Op de invulling van die rollen moeten de besturen beoordeeld worden.

Een dergelijke opzet van het beleidsproces heeft vier consequenties: in de eerste plaats moeten de raden consequent niet op de stoel van de bestuurders gaan zitten; daartegenover staat dat de bestuurders niet angstvallig onderscheid moeten maken tussen instemmings- en adviesrechten. Bestuurders leggen beleidsvoornemens voor waarop nog een laatste check plaatsvindt. Een tweede consequentie is de noodzakelijke samenwerking en meningsvorming tussen centraal en decentraal niveau. Het College van Bestuur weet zich pas gelegitimeerd ná goed overleg en debat met de faculteitsbesturen, zoals de faculteitsbesturen zich pas gelegitimeerd weten ná overleg en debat met de organisatie-eenheden die zich met onderwijs en onderzoek bezighouden. Van de raden mag in dit perspectief verwacht worden dat zij zich bij de behandeling van de begroting en van het jaarverslag met name richten op de integratieve behandeling van deelbelangen en het belang van het geheel, en van daaruit richtinggevende uitspraken doen. Een derde consequentie betreft de noodzaak om nieuwe manieren te zoeken om betrokkenheid te creëren: naar mijn mening is het vormen van een senaat (bestaande uit de hoogleraren, onze academische leiders) een adequaat middel voor inspraak van het topkader en zijn ad hoc bijeenkomsten en ook peilingen goede methoden om opvattingen breder in de instelling te verzamelen of te toetsen. Een vierde consequentie is dat raden afmoeten van het consumentisme. De rollen lopen nu te veel door elkaar: aan de ene kant houden de raden zich bezig met strategie en het bepalen van richtingen, aan de andere kant zijn de universiteiten er nog niet op ingericht om het consumentisme een plaats te geven en krijgen de raden ongewild ook de platformfunctie voor het ongenoe-gen van de klant. De online-panels van 1000 studenten die deze maand worden gevormd en die zes maal per jaar input kunnen geven over de kwaliteit en kwantiteit van voorzieningen bieden een uitgelezen mogelijkheid om de tevredenheid van de consument te horen, indien de betrokken bestuurders vervolgens tenminste aan-geven wat zij met de resultaten van de peilingen gaan doen.

Misschien is er zelfs nog wel een vijfde consequentie van de nieuwe opzet van het beleidsproces en dat is dat de toegenomen complexiteit van het universitaire bestuur de bestuurders verplicht om permanent uitleg te geven over kansen en afwegingen. Zelden kunnen ingrijpende veranderingen in een statisch plan worden vastgelegd. Waar in de politiek gesproken wordt over de permanente

campagne, moet in de universiteit gesproken worden over permanente dialoog. Moesten bestuurders vroegen uit hun ivoren torens gejaagd worden om uitleg te geven en verantwoording af te leggen (dat is m.i. het echte resultaat van 1968!), nu gaat het erom dat de complexiteit van het universitair en facultair bestuur zo groot is geworden dat bestuurders de ontwikkeling van het strategisch programma en het voortdurend ontstaan van nieuwe opportuniteiten moeten toelichten en uitleggen. Dat vergt dus een meer communicatief en een sterk receptief bestuur.

*Dames en heren,*

Ik pleit dus voor een nieuwe vorm van samenwerking tussen besturen en raden. De raden krijgen vroeg in de beleidsprocessen een opiniërende rol en beperken zich in het vervolg tot een marginale toetsing van de wijze waarop beleid tot stand is gekomen. Tweemaal per jaar bespreken de raden de algemene situatie van universiteit en faculteit, namelijk bij de begroting en bij het jaarverslag. Om tegemoet te komen aan de consumentenrol van medewerkers en studenten worden nieuwe vormen van tevredenheidsmetingen ingevoerd, waarmee de verantwoordelijke bestuurders vervolgens moeten handelen. De betrokkenheid van studenten en medewerkers zal worden vergroot door hen een rol te geven in de meningsvorming over zaken die hen raken: voor academische leiders geldt dat in het bijzonder de strategische keuzen die een instelling moet maken, voor studenten de onderwijskwaliteit, voor dienstverleners de wijze waarop de ondersteunende processen moeten worden ingericht. Veel is echter afhankelijk van de wijze waarop bestuurlijke organen en de leden van de universitaire gemeenschap zich van hun verantwoordelijkheden kwijten. Niet het angstig terugtrekken op de wettelijke bevoegdheden, maar meningsvorming organiseren en daaraan deelnemen; niet klagen over te late informatie of een te veeleisende raad, maar pragmatisch verslag doen van de wijze waarop de instelling onderwijs en onderzoek kan verbeteren; niet met het vingertje wijzen naar gebrekkige voorzieningen of uitvoering, maar bezien op welke wijze de instelling in een verbeterproces kan gedijen. Kortom, een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor de verdere ontwikkeling van faculteit en universiteit.

Ons staat opnieuw een enerverend jaar te wachten: de tUL, de school for life sciences, onderwijsvernieuwing, de student als klant, de

voorbereidingen voor de start van het University College Maastricht en European Studies, en een mogelijke herwaardering van allerlei bestuurlijke rollen en processen maken dat de universiteit Maastricht opnieuw flink zal bewegen. Dat is maar goed ook: in ons soort organisaties is stilstand de dood in de pot. Zover zal het in Maastricht niet komen: het komende academische jaar zal dat opnieuw bewijzen!





# Kennis voor kansen- kansen voor kennis

Toespraak ter gelegenheid van de opening van het Academisch Jaar  
op 3 september 2001

---

*Mr E.M. d'Hondt*

Voorzitter Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten

*Dames en heren,*

De Socioloog-columnist J.A.A. van Doorn schrijft in HP/De Tijd van 15 juli onder de kop 'De duikvlucht van de hooggeleerde': "Ooit was de universiteit een professorenrepubliek, een vrijstaat van geleerden. Nu is ze een logge bureaucratie geworden met hoogleraren als voornaamste productiewerkers, meer en meer verplicht het bedrijfsleven naar de ogen te zien. Kan de weg omlaag nog worden omgebogen?" De voorzitter van het NWO-bestuur, Reinder van Duinen, laat in een interview met Het Financiële Dagblad van 6 augustus optekenen dat "het wetenschappelijk huis is uitgewoond" en dat we "nog steeds teren op de investeringen van de jaren zestig".

Er wordt wat afgesomberd over universiteit en wetenschapsbeoefening tijdens je vakantie, denk je dan, als je terug bent. Het is weer even wennen; je zoekt naar bekende melodieën en relativering. Nu kun je van HP/De Tijd misschien nog zeggen dat het ook niet meer is wat het nooit geweest is. Maar van Het Financiële Dagblad is dat toch wat lastiger. En van Doorn en van Duinen kun je ook weer niet helemaal in nostalgie verpakken. Dus zal het wel niet aan het weer alleen gelegen hebben. De barometer van het universitaire klimaat intrigeert en meer naarmate de kennissamenleving, nieuwe verkiezingen en een nieuw kabinet dichterbij komen.

Nu onder minister Hermans een eind lijkt te zijn gekomen aan de lange weg omlaag van bezuinigingen en regulering, is het ook daarom interessant nog eens terug te kijken en te zien, hoeveel somberheid gerechtvaardigd wordt voor de nabije toekomst. Hoewel geld en universitair klimaat niet alles met elkaar hebben, heb ik ter objective-

ring over een wat langere periode enkele cijfers op een rij laten zetten om de weg omlaag ook op die manier te traceren en te zien of er in vergelijking met andere maatschappelijke sectoren iets bijzonders aan de hand is.

Als ikpunt heb ik de groei genomen van het BBP in de afgelopen 20 jaar. En als vergelijkingsthema de mantra van het actuele, politieke discours: veiligheid, zorg en onderwijs. Een paar dingen vallen dan op. Anders bijvoorbeeld dan sommigen denken, is er in die periode op zorg niet reëel bezuinigd. De uitgaven daarvoor stijgen zelfs sterker dan het BBP. Veiligheid loopt aardig in de pas met het BBP. Maar als je naar onderwijs kijkt, wordt de weg omlaag inderdaad pijnlijk zichtbaar. Naarmate de samenleving zich meer ontwikkelt tot een kennis-samenleving, wordt door 'de politiek' minder in kennis maken en leren maken geïnvesteerd. Een paradoxale gang van zaken, die niet goed te volgen valt, tenzij je, zoals sommigen bestuurders praktiseren, de politiek beschouwt als roeien. Je kijkt de ene kant uit en gaat de andere kant op, zodat je vanzelf de toekomst achter de rug hebt.

Als je vervolgens de cijfers voor onderwijs uitsplitst naar uitgaven per student in ongeveer dezelfde periode voor de verschillende sectoren, zie je dat het HO het meest heeft bijgedragen aan de sanering van de overheidsuitgaven en dat binnen het HO het WO er het meest bekaaid vanaf komt. Vooral in de eerste helft van de jaren tachtig hanteerde de toenmalige minister Deetman het destijds populaire bestek driftig en verorberde daarmee grote brokken universitair budget. Zo'n overzicht laat daarnaast ook zien dat van het miljarden-volumebeleid van minister Hermans vooral het primair, voortgezet en het BVE-onderwijs hebben geprofiteerd. Het HO slechts marginaal.

Als het meer in het bijzonder om onderzoek gaat, leidt een overzicht van cijfers voor R&D gedurende de laatste 10 jaar evenmin tot veel opgewektheid. Nederland staat nog steeds te boek als een gerespecteerd onderzoeksland. Qua wetenschappelijke productie staan we op de 10<sup>e</sup> plaats. En ook de score voor de impact van dat onderzoek, meteen achter de VS en Zwitserland, oogt fraai. Maar als je bedenkt dat het opbouwen van een onderzoekslijn veel geld en vooral veel tijd kost - gemiddeld al gauw zo'n 10 tot 15 jaar - gaan de cijfers méér spreken. Onze huidige positie is dan ook vooral op het verleden gebaseerd. Van Duinen heeft gelijk. Het percentage R&D is weliswaar in alle

OESO-landen teruggelopen ten opzichte van 1990, maar in de meeste landen zie je midden jaren negentig weer een toename. Frankrijk en Nederland vormen de uitzondering, want zelfs het Verenigd Koninkrijk investeert inmiddels fors meer. Nu moet je misschien voorzichtig zijn met de koppeling van investeringsvolumes aan het BBP. Immers, bij een stijgend BBP en gelijkblijvende budgetten voor R&D nemen die relatief af. Maar ook als je bijvoorbeeld het aantal onderzoekers per 10.000 inwoners als indicatie bezigt, neemt Nederland een bescheiden plaats in. Kijkend naar deze vier overzichten lijkt enige somberheid niet misplaatst. Ik heb ze ook besproken met de DG van het ministerie van OCenW. En zelfs hij werd er niet vrolijk van.

Nu zal er ongetwijfeld nog wel wat af te dingen zijn op de cijfers en zeggen ze zeker ook niet alles over de universitaire barometer, maar het zou om tenminste twee redenen onverstandig zijn, denk ik, er té achteloos aan voorbij te gaan. In de eerste plaats om politiek-bestuurlijke redenen. Het besef dat kennis bepalend is geworden voor onze toekomst is pas de afgelopen jaren sterk toegenomen. Het was de top van Lissabon maarst vorig jaar die Nederland hoge ambities heeft bezorgd en het kabinet ertoe bracht, zoals het zelf formuleert, tot de top te willen horen van de meest competitieve kennisregio van de wereld, de EU. In het regeerakkoord van 1998 bijvoorbeeld lees je daar nog niets over. Het kan haast niet anders of dat zal het komende jaar bij een nieuw kabinet in een nieuw regeerakkoord anders zijn en het zal dan bovendien niet bij al dan niet ronkende teksten kunnen blijven.

Het is bij lopende politieke urgenties, zoals bij veiligheid en zorg, niet ongebruikelijk dat het belangenveld in het verkeer met de politiek de klaagzang over de materiële en financiële tekorten tot oorverdovende decibels laat aanzwellen in de hoop dat in de afweging van vele claims er in een volgend regeerakkoord een kwart of minder van neerslaat. Ook de wetenschappelijke wereld heeft daar wel aan meegedaan, zij het beschaafd - "té beschaafd voor de politiek", zei VVD-2<sup>e</sup> kamerlid Bibi de Vries onlangs. En tot een echte politieke urgentie is het tot nu inderdaad niet gekomen.

Deze keer ligt dat anders. Voor het eerst zal een nieuw kabinet moeten omgaan met de concretisering van de kennissamenleving en de kenniseconomie in een nieuw regeerakkoord. Tijdens de jaarconferentie van de VSNU maakte met name de voorzitter van de SER, de

heer Wijffels, nog eens duidelijk hoe groot het belang is van wetenschap en universiteit in het maken van die kennis, die de samenleving van morgen draagt, ongeacht of dat in tijden van hoogconjunctuur is of als het, zoals nu, wat minder gaat. Misschien dan juist nog wel meer. Het geeft binnen het debat over het mantrathema onderwijs urgentie aan het HO als geheel en het WO in het bijzonder. De politiek zal zich niet langer willen en kunnen baden in de traditioneel lauwe bejegening van het HO. Ach, die redden zich wel. Die zijn slim genoeg om hun eigen broek op te houden, hetgeen overigens ook om andere dan fatsoensredenen niet wordt ontkend binnen de universitaire wereld. Al zo jaar lang doen universiteiten niet anders, ook als het bord leger en leger wordt, zij het uiteraard niet zonder consequenties. Ik kom daar zo meteen op terug. Maar ook los daarvan, of je kwalificaties als kennissamenleving en kenniseconomie nu beschouwt als resultaten van organische ontwikkelingen dan wel meer als de clichés van een vooruitgangsgeloof dat graag een trendbreuk waarneemt in de maatschappelijke ontwikkeling - Rein de Wilde wijdde daar in zijn inaugurale rede aan deze universiteit interessante beschouwingen aan - je onttrekt je niet eenvoudig meer aan de impact van kennis op de samenleving, nu zij inmiddels zowat alle sectoren doordeesemt. De Wilde heeft ongetwijfeld gelijk, als hij zegt dat het overhaast zou zijn om nu al een lofrede op de tijdgeest te houden. Maar er te gemakkelijk overheen stappen, zou, denk ik, even overhaast zijn. Het gaat deze keer dan ook om de politieke onontkoombaarheid van de kennisvraag. Er is een eind gekomen aan een periode, waarin 'de politiek' als ik dat zo mag blijven noemen, vrij straffeloos de academie als in zichzelf gekeerd en op zichzelf gericht kon beschouwen en er naar believen budget en regels aan kon ontnemen respectievelijk toevoegen. De maatschappelijke reactie was nauwelijks merkbaar. Het belang van wetenschap stond niet ter discussie, hoeveel daar ook over gediscussieerd werd. Politiek hoorde het bij de dagelijkse kleren van de samenleving, zij het vaak in de categorie ondergoed. Dat is aan het veranderen. Het wordt steeds evidentier dat wetenschappelijk onderwijs en onderzoek de kroonjuwelen zijn geworden van de huidige kennissamenleving. De politiek krijgt dan ook een andere keus voorgeschoteld dan een voornamelijk budgettaire. Het gaat nu meer om de vraag of zij die kroonjuwelen wil laten flonkeren in het licht van de samenleving dan wel of ze zich die tersluiks in een magnetrondoos wil laten ontfutselen en wil laten afvoeren naar meer private belangen en daarmee de samenleving in meer dan één opzicht armer maakt.

Gaat het om kansen voor kennis of in de eerste plaats om kennis voor kansen? Dat is een in volle omvang ingewikkelde, maar in de kern heldere vraag, die het best beantwoord wordt vanuit een startpositie waarin de universiteiten op orde zijn. De vraag is immers retorisch van aard. Het gaat, nauwelijks te weerspreken, primair om kennis voor kansen van de samenleving, zoals die zich nu ontwikkelt en pas afgeleid daarvan om de kansen voor kennis, voor de academie die bij het primaire juist zo'n grote rol lijkt te spelen en daarom op orde dient te zijn. Dat leidt tot de tweede reden om niet te achteloos aan de cijfers voorbij te gaan. Want als er in de komende regeerperiode budgettair niets gebeurt zullen de universiteiten als geheel in serieuze problemen komen. Het WO dreigt in een zelfde soort situatie te verzeilen als het primair en voortgezet onderwijs. Achterstallig onderhoud breekt op, als het te lang duurt. Het huis hoeft misschien nog niet uitgewoond te zijn, maar het gure klimaat al die jaren heeft zijn sporen getrokken en het ongastvrij gemaakt voor nieuwe ontwikkelingen. Weliswaar gaat het niet om kapotte toiletpotten, maar wat wel kapot dreigt te gaan lijkt van minstens even grote importantie. Waar gaat het om?

Ik beperk mij tot de belangrijkste thema's en neem als uitgangspunt dat 20 jaar reële budgettaire volumebeperking alle lucht uit de universitaire huishouding heeft gehaald. Ik ga daarbij voorbij aan onderlinge verschillen tussen instellingen en aan actuele afstotingsoperaties van waardevolle opleidingen, collecties en gebouwen, daar waar men al door de bodem heen is gezakt. Ik extrapoleer het algemene beeld van de gepresenteerde cijfers. Die laten niet toe dat er grote nieuwe investeringen worden gedaan. Op minstens vier gebieden zijn die niettemin onontkoombaar om het huis op orde te brengen. Daarbij gaat het om onderwijsinnovatie, om wetenschappelijk onderzoek, om modernisering van arbeidsvoorwaarden en om infrastructuur. Op met name deze vier terreinen is meer ruimte nodig, ook financiële, voor het wegwerken van achterstallig onderhoud en voor verdere ontwikkeling.

Op het gebied van onderwijsinnovatie staat de implementatie van het bachelor-master model centraal. Als dat niet mag gaan om het verhangen van de bordjes, maar innovatief echt wat moet voorstellen, vraagt dat een forse omslag. Studeren in het bachelor-master model zal steeds minder het karakter hebben van het overdragen van

kennis en veel meer gericht zijn op kennis maken; op het vermogen om zelf op onderzoek uit te gaan, problemen uit te zoeken en zelfstandig durven en kunnen oplossen. Dat betekent meer coachen en begeleiden en minder doceren. En dat weer vraagt een grondige herziening van de curricula, tevens noodzakelijk om internationale vergelijkbaarheid en mobiliteit vorm te geven. De transnationale ervaring van Maastricht zal het bevestigen. De extra kosten worden berekend op 175 tot 350 miljoen gulden per jaar, kosten die niet meer uit de leeggezogen exploitatiebudgetten van de instellingen middels herpriorisering kunnen worden opgehoest.

Bij ruimte voor wetenschappelijk onderzoek gaat het vooral om het stoppen van de afname van het rijksaandeel in R&D ten opzichte van dat van het bedrijfsleven en om internationaal een beetje in de pas te blijven. Terwijl het bedrijfsleven meer en in 1999 zelfs één miljard meer uitgeeft aan R&D, met name aan 'development', neemt het aandeel van de overheid, met name aan 'research', steeds verder af en liep dat tussen 1990 en 1998 terug met 10%; van 48 tot 38%. Zouden we bij de top van Europa willen komen, dan zou de huidige 2% van het BBP voor R&D moeten stijgen naar 3,5%, d.w.z. een stijging van 12 miljard. Hier hebben we de aansluiting dus definitief gemist. Zo'n verschil valt niet meer te overbruggen. Maar minstens de 225 miljoen, die in de strategienota van NWO wordt bepleit, zou moeten worden geacommodeerd, wil het kabinet een stukje van zijn ambitie waarmaken en over kunnen dragen aan een volgend kabinet en zo verhinderen dat een 'braindrain' naar het buitenland en de onaantrekkelijkheid van Nederland voor buitenlandse onderzoekers ongewenste vormen aanneemt.

Dan heb ik het nog niet over de zogenaamde van Vucht Thijssen-problematiek, het aantal leden van de wetenschappelijke staf van de universiteiten, ongeveer 1/3, d.w.z. 7500, dat de instellingen de komende 10 jaar gaat verlaten. Om dat op te vangen én om meer ruimte te krijgen voor modernisering van arbeidsvoorwaarden zal ongeveer 100 miljoen nodig zijn.

En dan tenslotte de noodzakelijke ruimte voor een deugdelijke infrastructuur. Het tekort aan eigen vermogen bij de universiteiten, ongeveer 1,6 miljard, objectief door de commissie Koopmans berekend, maakt dat de interne financieringscapaciteit voor nieuwe en vervangingsinvesteringen in met name gebouwen volstrekt onvoldoende is. Voor de komende 15 jaar zal ongeveer 8,5 miljard gulden nodig zijn. Van de kapitaallasten daarvan, circa 525 miljoen, wordt jaarlijks slechts ongeveer 200 miljoen gedekt in de begrotingen. En dan blijft de verdere ontwikkeling van ICT in het onderwijs nog buiten beschouwing, waar eveneens aanzienlijke bedragen mee gemoeid zijn.

Om de zaak op orde te krijgen zal een klein miljard nodig zijn. Natuurlijk, een beetje armoe prikkelt de creativiteit, zullen sommigen zeggen, zeker, maar een klein miljard zal dat niet minder doen na 20 jaar armoe. De samenleving zal dan weer beschikken over universiteiten als broedplaatsen van talent, die eigentijds kennis kunnen maken ten behoeve van de ontwikkeling van de kennissamenleving.

De universiteiten staan op een kruispunt van wegen. En, zoals Dante al zei: "Nel mezzo del camin di nostra vita, mi ritrovai per una selva oscura che la via diritta era smarrita". Voor de francofielen onder u: op het kruispunt van wegen in het leven, kom je er in een donker bos weer achter dat de juiste weg vol smart zal zijn. Of in gewoon Nederlands: na verloop van tijd is het erger dan je denkt en als je denkt is het nog erger. De nieuwe positie van de universiteit wordt in smart geboren, natuurlijk. Maar als gewenste boreling met ouders van staats- en samenlevingswege zal het van de hinderlijke paradigma's uit het verleden geen blijvende last mogen hebben. Je moet kroonjuwelen niet eeuwig in een kluis bewaren. Zoals het existentialisme ons leerde, verliezen zij dan de zin van hun bestaan. Ergens loopt de Divina Comedia ten einde. Als het huis op orde is, is er ruimte voor een nieuw politiek discours. Kende de politiek tot nu toe vooral de prijs en veel minder de waarde van wetenschapsbeoefening en universiteit, de ontwikkeling van de samenleving dwingt haar tot een tegengesteld inzicht. Dat schept de noodzaak van andere verhoudingen en nieuwe paradigma's. Daarin past geen polarisatie tussen overheid en instellingen, geen behoefte aan gemajoreerde claims of niet-gerechtvaardigde verwachtingen. Het gaat om complementariteit in samenwerking op basis van eigen verantwoordelijkheid. De overheid

als regisseur van de infrastructuur, de universiteiten als dirigent van de uitvoering. Dat is niet altijd makkelijk. Maar in menige opera leidt het duo regisseur-dirigent toch tot oor- en oogstrelende resultaten. Verder gaan op de weg van het verleden, zal de academie als in een organisch proces steeds verder brengen onder de labiliteit van de markt, onder het gebrek aan kwaliteit bij vraagsturing en -financiering door de private sector. De gewaardeerde, kwalitatieve aspecten van het Nederlands bestel met zijn brede toegankelijkheid en het hoge niveau van onderwijs en onderzoek zullen verder in het gedrang komen. We dwalen af van de wettelijk gegarandeerde gelijkwaardigheid van universiteiten. Net als in Amerika zullen de M.I.T.'s zich sterk onderscheiden van lager-'rankenden'. En de studieprijzen zullen navolgend vooral in geld stijgen. De vraag of dat erg is en zo ja, hoe erg, is in wezen de politieke vraag, die op het kruispunt van wegen actueel is.

Het is die grote lijn, die de politiek zorgen moet baren. En dan mag het wel een onse minder met interventies in de Tweede Kamer op het niveau van de inspeciënt, die elke al dan niet vermeende deficiëntie aan de orde stelt, of het nu gaat om de biologie in Leiden, top masters of gedifferentieerd collegegeld binnen alle instellingen. Onderwijs staat daarin overigens niet alleen. Een hoge militair beklagde zich onlangs nog over de zijns inziens overdreven aan dacht van de Tweede Kamer voor de nachtrust van militairen tijdens buitenlandse missies; kwesties als wel of geen kruik in bed kon hij zelf wel af. Als op de universitaire balans de actiefzijde is belegd met inhoud, nieuwsgierigheid, uitwisseling en samenwerking en de passiefzijde met macht, status en positie, betekent het meer dynamiek op de actiefzijde en meer kalmte aan de passiefkant. Dat plaatst ook de verhouding WO-HBO in een ander licht. Typering, die mij nog steeds worden voorgehouden van "het WO als de eredivisie" en het HBO als "niet van adel, wel van stand", worden aan de passiefzijde bijgezet, beter nog begraven. Stand wordt verstand. Het gaat steeds meer om één sector HO. Nu bachelor-master met daaraan gekoppeld accreditering het inhoudelijk onderscheid tussen WO en HBO weer duidelijk maakt, is er alle reden om naar synergie en institutionele samenwerking te streven.

De politieke boodschap achter de nieuwe positie van universiteiten en wetenschapsbeoefening in de kennissamenleving is overigens geen gemakkelijke. Er zijn geen wachtlijsten, die leiden tot termen als



verkeerde-bed-problematiek; hooguit een numerus fixus, die leidt tot verkeerde-studie-problematiek. Maar daar ligt alleen de student zelf wakker van. Er vallen geen massaontslagen, de mensen gaan zelf wel weg. Ook verschijnselen van onveiligheid spelen geen dominante rol. Er is evenmin schaarste aan wetenschap; in de beeldvorming zelfs eerder overdaad: gen- en nanotechnologie, ruimtevaart, statistische producten, allerlei door de overheid geëntameerde wetenschappelijk onderzoek. Kortom, wetenschap heeft maar een beperkt vermogen om de publieke opinie te mobiliseren. Het is niet aibaar en lost niet allerlei maatschappelijke problemen onmiddellijk op. Het zal daarom van de politiek meer vragen dan roeien. Het wordt eerder turnen op niveau. Het vergt lenigheid om je het inzicht eigen te maken dat maatschappelijk belang niet hetzelfde is als maatschappelijk nut, dat macrodoelmatigheid niet altijd op direct economisch rendement is gestoeld. Er zullen echt keuzes moet worden gemaakt. Dat is ook bij zorg en veiligheid het geval. Zoals Wolfson onlangs stelde in ESB: "de samenleving wil alles: roken, zuipen en ook nog opgelapt worden". De politiek moet kiezen. Niet alles kan.

Toch is er weinig reden voor te grote somberheid. Het belang van wetenschapsbeoefening als geheel voor onze kennissamenleving stond en staat immers niet ter discussie. Integendeel. De vraag naar hoogopgeleiden voor allerlei en met name sleutelposities in nagenoeg alle maatschappelijke sectoren is onomstreden groot. Het denken over de plaats van wetenschap in de samenleving is mede ook daarom niet meer disciplinegebonden, maar gekoppeld aan die academische vorming, waarvan sommigen de waarde zo betwijfelen en anderen zo krachtig en terecht hun best doen, die in de curricula van bachelor-master te laten neerslaan. Er breken betere tijden aan voor de academie, zou de weersvoorspelling kunnen zijn van Marjon de Hond. In de verhouding markt-overheid wordt een nieuw soort balans gevormd. Waar de overheid als panacee nagenoeg nergens meer geïdealiseerd wordt, is vraagsturing en markt als bezweringsformule zo langzamerhand ook uitgewerkt. Dat biedt ruimte aan visie op de ontwikkeling van universiteiten als vrijplaats van denken, die zich onafhankelijk van de staat kunnen opstellen. En wetenschap kan alleen bloeien - Huizinga zei het al - als zij vrij en onafhankelijk kan worden beoefend. Zo ontstaan pluriforme universiteiten, niet gelijk, wel gelijkwaardig, die hun financiële afhankelijkheid van de overheid maatschappelijk verantwoorden door een grote mate van

transparantie en efficiency in hun bedrijfsvoering en besturing. Nederlandse universiteiten voelen zich daarbij ook thuis, als ik het goed zie. Zij hebben in hun inhoudelijke oriëntatie na de tweede wereldoorlog altijd zorgvuldig gewaakt voor te veel veramerikanisering, zoals ze vóór de oorlog oog hadden voor te veel germanisering. Jan Rupp beschrijft het in zijn boek 'Van oude en nieuwe universiteiten' treffend. Niet ingelijfd bij Duitse universiteiten vóór en geen provincie geworden van Amerikaanse universiteiten na de tweede wereldoorlog. Het heeft het eigen karakter van de Nederlandse universiteiten bepaald. Humboldt niet losgelaten, van de Coca-cola niet dronken geworden. Het heeft ook de zo gewaardeerde algemene deelname aan het hoger onderwijs bevorderd zonder dat het selectie helemaal uitsloot. De pluriforme universiteit, zoals zich die nu ontwikkelt groeit er mee op, zonder het wettelijke principe van gelijkwaardigheid van universiteiten wezenlijk aan te tasten.

In het nieuwe, politieke discours is het goed dat niet uit het oog te verliezen. Ongetwijfeld laait het debat over de verhouding publiek-privaat weer hoog op naar aanleiding van de vorige week door de regering gepresenteerde 'Verkenningen', als het gaat om sturing en financiering van universiteiten. Meer ruimte voor de private sector tast al gauw de balans aan tussen amerikanisering en germanisering. Weinigen zitten daar, vrees ik, op te wachten, studenten nog het minst. Denken dat amerikanisering van de academie de komende 10 jaar wel haar beslag krijgt is bovendien, denk ik, even illusoir als te denken dat de private sector of de studenten de financiering van de academie substantieel van de overheid zullen overnemen.

De moderne universiteit kon in haar ontwikkeling behalve een centrum van onderlinge wetenschappelijke discussie ook een centrum worden voor openbaar debat, waar actuele, maatschappelijke en politieke vraagstukken vanuit diverse wetenschappelijke gezichtspunten ter discussie worden gesteld. Ze sluit ook in die zin goed aan op de behoefte van de kennissamenleving. In de varkenscyclus van maatschappelijke waardering voor overheid, bedrijfsleven en universiteiten, komen de laatsten weer aan de beurt. Het zal wetenschapsbeoefening opnieuw interessant en aantrekkelijk maken, en het besturen van universiteiten inspireren, mits natuurlijk de politiek bereid is het huis op orde te brengen. En dat blijft een weersvoorspelling. Hoe ook, het komend kabinet ontkomt niet aan de fundamente-

le keuze: krijgen de universiteiten de ruimte of wordt het "terug in je hok". De universiteiten hebben de kennis voor de kansen van de kennissamenleving. Het is aan de politiek om de kansen voor kennis te benutten. Tot nu toe worden politiek vooral mooie woorden gewijd aan de kroonjuwelen van de samenleving. Nu het schrijn nog, waarin ze worden gevat. De weg omlaag omgebogen in een nieuw regeerakkoord.

Op mijn verder bescheiden onderkomen bij de VSNU in Utrecht hangt een schilderijtje van Niek van de Meerendonk. Hij noemde het 'De kleren van de Keizer'. Als directeur van Openbare Werken van de gemeente Hilvarenbeek, toen ik daar nog burgemeester was, leerde hij van aannemers dat de dingen niet altijd zijn wat ze lijken. Dat geldt zelfs de nieuwe kleren van de keizer. Niettemin, als de politieke kleren van de universiteiten er na de verkiezingen uit gaan zien als op dit plaatje, zullen de universiteiten ze met genoeg passen. In elk ander geval zullen het de bekende 'Nieuwe kleren van de keizer' zijn. Kortom, het nieuwe kabinet is aan zet.



# Dagboek van een tutor

Toespraak ter gelegenheid van de 26<sup>ste</sup> Dies Natalis op 11 januari 2002

---

*Prof. dr A.C. Nieuwenhuijzen Kruseman*  
Rector Magnificus

*Dames en Heren,*

Vorig jaar vierden wij het 5<sup>e</sup> lustrum van de Universiteit Maastricht. Vijfentwintig jaar Universiteit Maastricht: internationaal en innovatief. Een diesviering in aanwezigheid van Hare Majesteit de Koningin. Een feestweek die leek op de 'boulevard of broken dreams', maar toch vooral een bruisend theaterfeest was voor en met de bevolking van Maastricht. En een afsluiting in december met de presentatie van een CD met het muziekstuk dat drie van onze studenten tijdens de diesviering hebben uitgevoerd. Vandaag dus weer een gewone dies. 'Business as usual'. Maar niettemin wel één op de drempel van voor de Universiteit Maastricht belangrijke veranderingen. De introductie van de bachelor-masterstructuur. De start van het University College Maastricht. De start van de opleiding Levenswetenschappen samen met het LUC in de transnationale Universiteit Limburg. De start van een opleiding European Studies. De eerste afgestudeerden van de opleiding biomedische technologie die de UM met de TU/e verzorgt. Om een paar voorbeelden te noemen. Maar daarover wil ik het vandaag niet met u hebben. Mijn verhaal gaat vandaag weer gewoon over onderwijs en onderzoek. Conform de uitgangspunten van PGO wil ik daartoe graag de volgende casus aan u voorleggen. Ik heb deze casus ontleend aan een verhaal dat ik medio september in de bijlage Wetenschap & Onderwijs van NRC-Handelsblad heb gelezen'.

In 1895 verliet de chemicus van 't Hof de Gemeentelijke Universiteit van Amsterdam om bezoldigd lid te worden van de Pruisische Academie van Wetenschappen en *ordentlicher honorarprofessor* aan de Universiteit van Berlijn. Zes jaar later ontving van 't Hof de eerste Nobelprijs voor de chemie. Als professor in Berlijn en niet in Amsterdam. Hoe had dat nu kunnen gebeuren, zult u zich afvragen?

Van 't Hof had ook in 1887 gedreigd Amsterdam te verlaten. Hij vond dat hij zich te veel met onderwijs en beheer moest bezighouden en hij vond zijn laboratorium te klein en te ouderwets. Vanwege deze dreiging had de Amsterdamse gemeenteraad binnen drie weken het in die tijd zeer forse bedrag van bijna 100.000 Euro vrijgemaakt, waarmee een nieuw chemisch laboratorium kon worden ingericht. Van 't Hof bleef. Maar het effect bleek averechts. De nieuwe behuizing zoog zoveel studenten aan dat colleges, tentamens en examens van 't Hof nog sterker in het doen van onderzoek belemmerden. Hij diende daarom een verzoek in bij de minister van Onderwijs om hem zo goed als geheel van zijn onderwijsstaak te ontheffen. De minister weigerde en dat deed de deur dicht. Van 't Hof vertrok omdat het hem 'na twintig jaar begon te vervelen om ieder jaar opnieuw aan studenten te moeten vertellen dat kaliumpermangenaat oxiderend werkt'. Hij vertrok naar Berlijn, nota bene naar de universiteit die in 1810 was gesticht om het *Bildungs*ideaal van Wilhelm von Humboldt te verwezenlijken. In diens opvatting was de universiteit er niet alleen voor het doceren en verbreiden van de wetenschap, maar ook voor de vermeerdering van kennis door onderzoek. Dat was nieuw in die tijd. Von Humboldt vond het daarbij essentieel dat onderwijs en onderzoek in onderlinge samenhang werden uitgeoefend en niet als afzonderlijke eenheden. *Bildung* hield *Wissenschaft* in en daarmee werd vooral de wereldbeschouwelijke dimensie bedoeld van het verrichten van onderzoek. Alleen dan zou de student de samenhang tussen zijn discipline en alle anderen kunnen zien. Op de lange duur zouden staat en maatschappij profiteren van de geestelijke en morele invloed die van deze nieuwe universitaire benadering zou uitgaan'. Maar kennelijk was dit gedachtegoed niet aan van 't Hof besteed. Hij ging naar Berlijn om universiteitsprofessor te worden, voor onderzoek zonder onderwijs.

Kennelijk was het in de voorlaatste eeuw niet anders dan nu. Ook nu wordt onderwijs immers door menig wetenschapper meer als last dan lust ervaren. Soms zelfs in onze universiteit die zich toch meer dan gemiddeld verantwoordelijk voelt voor goed onderwijs. Dat constateren is één, belangrijker is de vraag waarom dat zo is. Deels uiteraard omdat bij kleinschalig onderwijs de studentgebonden onderwijsactiviteiten omvangrijk zijn. Waarmee ik niet wil zeggen dat kleinschalig onderwijs arbeidsintensiever is dan collegeonderwijs. Aan een onderwijsgroep kun je je echter niet onttrekken, aan de voor-

bereiding van een college wel<sup>3</sup>. Onderwijs wordt door menigeen ook als last ervaren door de toenemende druk om resultaten van wetenschappelijk onderzoek te publiceren - 'to *publish or perish*' - en een toenemend beroep op management- en beheerstaken. Maar ik denk ook - en misschien wel vooral - omdat men het gevoel heeft in de onderwijsgroep naar PGO-recept zijn of haar ei niet kwijt te kunnen. Met andere woorden, dat een beroep wordt gedaan op andere deskundigheden dan de deskundigheid in het eigen vakgebied. Maar is dat minder leuk? Of ondoelmatig?

Met deze vragen gaf ik mij afgelopen najaar bij de faculteit der geneeskunde op als tutor voor het derdejaarsblok 'kortademigheid en pijn op de borst'. Sinds ik in 1990 portefeuillehouder onderwijs in het faculteitsbestuur was geworden, ben ik geen tutor meer geweest. Ik vond dan ook dat ik mij goed moest voorbereiden op mijn tutorrol. Ik bezocht een bijeenkomst waar de rol van de tutor bij de beoordeling van professioneel gedrag in de onderwijsgroep werd toegelicht. Ik nam het blokboek en de tutorinstructie zorgvuldig door. Oefende de zevensprong en bestudeerde het proefschrift van Jos Moust over de rol van de tutor in PGO<sup>4</sup>. Met de studenten sprak ik tijdens de eerste bijeenkomst af dat bij de rapportage over de leerdoelen de boeken en schriften met aantekeningen gesloten zouden blijven. Dat bleek nieuw voor hen.

Ik moet u bekennen dat ik vergeten was hoe leuk het is om tutor te zijn. De zes weken in mijn onderwijsgroep vond ik een waar feest. Niet alleen omdat ik weer eens met mijn vak en studenten bezig kon zijn. Maar vooral omdat ik merkte dat mijn groep met behulp van de technieken die ik had bestudeerd geleidelijk een echte groep werd. Dat de stille student wat minder stil werd. Dat de bijeenkomsten in het begin bestonden uit het oplepelen van opgezochte feiten, maar later een echte gedachtewisseling werden, soms een echt debat. Dat de studenten echt geïnteresseerd raakten.

Wat is er nu zo leuk aan de tutorrol? Welke kwaliteiten van de tutor worden door de studenten vooral gewaardeerd? Wat mijn studenten mij vertelden over hun ervaringen met andere tutoren maakte mij duidelijk dat er nogal wat misverstanden bestaan over wat een tutor wel en niet mag doen in de onderwijsgroep. Diane Dolmans cum suis hebben daarover in het boekje 'PGO: mythes en

merites' een aantal aardige opmerkingen gemaakt<sup>5</sup>. Hierin wordt afgerekend met de mythe dat de tutor in de onderwijsgroep vooral zijn mond moet houden en geen kennis mag overdragen. Terecht wordt geconcludeerd dat een tutor die zijn mond niet mag opendoen weinig meerwaarde heeft voor de onderwijsgroep. Om het onderwijsgroepsproces te begeleiden dient de tutor de studenten juist te stimuleren vragen te stellen, het geleerde in eigen woorden weer te geven, het geleerde aan elkaar uit te leggen en het geleerde toe te passen. Daarvoor dient de tutor tenminste over enige inhoudsdeskundigheid te beschikken. Nog zo'n mythe uit de beginjaren van het PGO. De mythe dat inhoudsdeskundigheid eerder een nadeel dan een voordeel is in de onderwijsgroep. Inhoudsdeskundigheid is echter niet genoeg. Het gaat er juist om hoe de tutor zijn of haar inhoudsdeskundigheid aanwendt in de onderwijsgroep. Het promotieonderzoek van Jos Moust toonde aan dat de onderwijsgroep beter functioneert naarmate de tutor zich beter kan verplaatsen in de denkwereld van de studenten. Zich bewust is wat studenten wel weten en niet weten, maar vooral ook niet kunnen weten. In staat is om zich te kunnen uitdrukken in een taal die de studenten begrijpen. Dat lukt niet zonder voldoende vakinhoudelijke deskundigheid. Maar ook niet zonder kennis van hoe studenten leren, hoe kennis geconstrueerd wordt en welke leermethoden in welke situatie het beste renderen. De tutor is dus bewaker en begeleider van de inhoud van het onderwijsblok én het onderwijsproces. En dient dan ook in beide onderdelen deskundig te zijn. Ik vrees echter dat dat zelden het geval is. Daarom is het ook niet zo gek dat sommige faculteiten gebruik maken van ouderejaars student-tutoren. Deze studenten zijn redelijk op de hoogte van de inhoud van de onderwijsblokken en hebben geen enkele moeite om de taal van de jongerejaars studenten te spreken. Het onderzoek van Jos Moust bevestigt dat ook. Hij toont aan studenten die begeleid zijn door staf-tutoren geen betere leerprestaties leveren dan studenten die begeleid zijn door student-tutoren.

Ik hoop echter dat u in deze opmerkingen geen pleidooi ziet voor massale overschakeling naar student-tutoren. Daarmee zou ik de betekenis van de staf-tutor schromelijk te kort doen. In het universitaire onderwijs gaat het immers om meer dan het bestuderen van een casus in zeven sprongen. De studenten vinden dat ook, zoals bleek tijdens het studentendebat eind september van het vorige jaar in het kader van het strategisch programma<sup>6</sup>. De studenten merkten tijdens



dit debat op dat zij van de tutor niet slechts verwachten dat hij stimulerende vragen stelt, maar dat hij ook in staat is diepgang tot stand te brengen. In staat is om een relatie met wetenschappelijk onderzoek te leggen. Boodschapper te zijn kortom van het gedachtegoed van Wilhelm von Humboldt. Voorbeeld te zijn van een academische attitude in academisch onderwijs. Maar er is ook een andere reden. De onderwijsgroep is voor de staf-tutor dé gelegenheid om te speuren naar aanstormend talent. Tijdens mijn rede in 2000 bepleitte ik al het scouten van talent onder studenten. Wie kan dat beter dan de staf die verantwoordelijk is voor de samenhang van onderwijs en onderzoek, het *human resource*-beleid en de opleiding van de wetenschappelijke staf van morgen? Het ware mijns inziens dan ook wenselijk dat de seniorenstaf meer betrokken wordt bij de student-gebonden onderwijsactiviteiten in de eerste studie jaren. Nu is dat nauwelijks het geval. In het merendeel van de faculteiten worden de gewone onderwijsrollen in de eerste studie jaren uitgevoerd door studenten, toegevoegde en universitaire docenten. In sommige faculteiten zien jongerejaars studenten zelden of nooit een hoogleraar in de onderwijsgroep.

Bij het begin van dit verhaal merkte ik al op dat onderwijs door velen vaker als last dan lust ervaren wordt. Ik geloof er echter niets van dat dat ook werkelijk zo is. Dat onderwijs meer last dan lust is. Evenmin geloof ik dat succesvolle onderzoekers niet in de wieg gelegd zijn voor succesvol onderwijs. Dat werkzaamheden in onderwijs en onderzoek niet goed te combineren zijn. Zo dat in de praktijk wel zo is, dan is dat mijns inziens geen natuurlijk gegeven. Veeleer een gegeven dat de universiteiten zelf hebben doen ontstaan en ook onderhouden. Deels doordat in universiteiten carrièrekansen vooral door prestaties in het onderzoek worden bepaald. Deels doordat staf wel in onderzoek wordt getraind maar niet in de beginselen van onderwijs. Wanneer voor een aanstelling in vaste dienst een promotie een voorwaarde is en niet tevens een onderwijsbevoegdheid, is het niet verwonderlijk dat de betrokkenheid en deskundigheid van staf groter is voor onderzoek dan voor onderwijs.

Mijn stelling is dan ook dat een universiteit niet alleen haar studenten moet uitdagen in onderwijs, maar ook haar staf. Daarvoor is deskundigheid in een vak én leerprocessen een voorwaarde. Wat men niet geleerd heeft, kan men niet doen. In het HRM-beleid dat

door mijn collega Flierman in het kader van het strategisch programma wordt voorbereid, worden de instrumenten voor een loopbaanbeleid op titel van onderwijs naast onderzoek ontwikkeld. En dat is een belangrijke stap in de richting van de professionalisering van academische staf. Maar daarmee zijn wij nog niet klaar. Lokale oplossingen bieden immers geen landelijk soelaas. Zou daar nu niet een mooie taak kunnen liggen voor de Koninklijke Nederlandse Academie voor de Wetenschappen, die de kwaliteitsbewaking van de wetenschap immers hoog in haar vaandel voert? Ik opper dat niet zonder reden.

Vorig jaar publiceerde de KNAW namelijk het rapport 'Rijzende sterren'. In dit rapport wordt niet alleen een verdere versterking van het systeem van onderzoekscholen bepleit, maar ook de lans gebroken voor een verdere professionalisering van de onderzoekersopleiding. Dit onder meer vanwege een dreigend tekort aan wetenschappelijk personeel door een aanstaande uitstroom van vergrijsde staf. Met de aanbevelingen in het rapport hoopt de KNAW het loopbaanperspectief voor onderzoekers aan de universiteit te verbeteren. Onder meer wordt voorgesteld om het succesvol afronden van een onderzoekersopleiding door AIO's en OIO's tot voorwaarde te maken voor toegang tot de promotie. In de opvatting van de KNAW zijn de opleidingsprogramma's voor jonge onderzoekers op dit moment nog te vrijblijvend. Voorts wordt de introductie van een stelsel van opleidingsbeurzen voor geselecteerde promovendi bepleit. De faculteitsbesturen wordt geadviseerd de directies van onderzoekscholen intensief te betrekken bij de formulering van de inhoud en de eindtermen van wetenschappelijke vorming in de initiële opleidingen. De directies van onderzoekscholen wordt geadviseerd de onderzoekersopleiding te optimaliseren. Daartoe te streven naar een stimulerende omgeving en open cultuur, goede onderzoeksfaciliteiten, een adequate internationale oriëntatie, voldoende samenhang in onderwijs en onderzoek, een helder opleidingsplan met duidelijke eindtermen en een breed opleidingsprogramma dat de promovendus op banen binnen en buiten de universiteit voorbereid. Kortom: een aantrekkelijke werk- en leeromgeving voor de onderzoeker in spé.

Ik vind het rapport 'Rijzende sterren' een goed rapport. Het geeft richtlijnen voor de opleiding van de wetenschappelijke staf van morgen. En daarin loopt Nederland zeker niet voorop. Door mijn

betrokkenheid bij de tUL heb ik kunnen ervaren dat in België een succesvolle afronding van een onderzoekersopleiding voor toelating tot een promotie heel gebruikelijk is. Ook in een aantal andere landen van de Europese Unie en de Verenigde Staten is een onderzoeker-examen noodzakelijk voor een promotie. Niettemin heb ik wel wat gemist in 'Rijzende sterren'. In het hele rapport wordt geen enkele opmerking gemaakt over onderwijs in onderwijs. Ook wordt geen aandacht besteed aan de onderwijskundige aspecten van de onderzoekersopleiding. Nu is het mij niet onbekend dat de KNAW nauwelijks oog heeft voor de onderwijskundige kwaliteit van het wetenschappelijk onderwijs. Vrijwel geen enkel KNAW-rapport gaat daarover. Bij de erkenning van onderzoekscholen door de ECOS wordt geen aandacht besteed aan de onderwijsfilosofie van de school. Bij de quotering van KNAW-fellowships wordt uitgegaan van de onderzoeksfinanciering van universiteiten, niet van de onderwijscomponent. Kennelijk wordt impliciet verondersteld dat wetenschappelijk onderwijs ook zonder onderzoek kan worden verzorgd. In bijvoorbeeld het in 1999 verschenen disciplineplan geneeskunde over medisch biologisch onderzoek werd het onderzoek van medisch onderwijs van de Universiteit Maastricht niet echt positief beoordeeld<sup>8</sup>. Terwijl iedereen weet dat dit onderzoek toonaangevend is in de wereld en van grote betekenis was en is voor de professionalisering en wetenschappelijke onderbouwing van medisch onderwijs. Maar kennelijk bestaat er daarvoor bij de KNAW een blinde vlek. Ik denk dan ook dat de KNAW werkelijk vernieuwend kan zijn wanneer voor het opleidingsprogramma van promovendi die zich voorbereiden op een academische carrière niet alleen een verplichte opleiding in onderzoek wordt bepleit, maar ook een verplichte opleiding in onderwijs. Het zou de KNAW als hoeder van de wetenschap sieren. Wilhelm von Humboldt zou een dergelijk voorstel ongetwijfeld als een kroon op zijn werk beschouwen!

Terug naar mijn onderwijsgroep. Ik wil zeker niet beweren dat ik zo gepikt en gemazeld ben in onderwijs. Ondanks mijn degelijke voorbereiding heb ik in mijn onderwijsgroep echte onderwijsdeskundigheid vaak node gemist. Maar met enthousiasme, kennis van de inhoud van het blok en daadwerkelijke deelname aan het groepsproces kwam ik al een heel eind. En met succes. Al mijn studenten slaagden voor de bloktoets en met een bovengemiddeld resultaat. Bij de blokevaluatie werd ik ook bepaald niet slecht beoordeeld: met een

negen en een negen en een half voor de productiviteit van de groep. Dat was de hoogste score. Daar ben ik trots op. Wanneer van 't Hof mijn ervaringen in de onderwijsgroep met mij had kunnen delen was hij waarschijnlijk niet naar Berlijn gegaan, maar naar Maastricht. Dan had van 't Hof geweten dat je studenten niet moet vertellen dat kaliumpermanganaat oxiderend werkt, maar dat je hen in plaats daarvan de vraag kunt stellen waarom kaliumpermanganaat in gorgedranken wordt verwerkt, of in beits voor sommige houtsoorten, of gebruikt wordt in de fotografie. Nu zult u ongetwijfeld denken, maar het antwoord op zo'n vraag blijft toch elk jaar hetzelfde. Dat is waar. Maar de casus kan elk jaar anders zijn. Zo ook de wijze waarop de studenten de casus behandelen. Dat vind ik nu juist het aardige van ons onderwijs.

Ik dank u voor uw aandacht.

34

*Ik ben de leden van mijn onderwijsgroep (Marjanka van Deutekom, Tjouke van Kalker, Marije Koopman, Marjolein Oerlemans, Noor van Oosten, Sajjad Rahnamai, Douwe Rijpsma en Imme Zengerink) erkentelijk voor de wijze waarop zij mij bij het schrijven van deze toespraak hebben geïnspireerd.*

#### Literatuur

- 1 D van Delft: JH van 't Hof, chemicus met fantasie. Bijlage Wetenschap & Onderwijs, NRC Handelsblad, 22 september 2001
- 2 JCC Rupp: Van oude en nieuwe universiteiten. SDU uitgevers, Den Haag 1997, ISBN 90 12 08506 3
- 3 AC Nieuwenhuijzen Kruseman, LfThM Kolle, A Scherpbier: Problem-based learning at Maastricht. An assessment of cost and outcome. Education for Health, 1997, 10, 197-87
- 4 J Moust: De rol van tutores in probleemgestuurd onderwijs; contrasten tussen student- en docent-tutores. Universitaire Pers Maastricht, 1993, ISBN 90 5278 066 8

- 5 D Dolmans, I Wolfhagen, C van der Vleuten, W Wijnen: *Probleemgestuurd Onderwijs: mythes en merites*. Datawyse, Universitaire Pers Maastricht, 1998, ISBN 90 5398 049 0
- 6 Wammes Bos: *Docenten luisteren te veel naar studenten*. Observant 5, 27 september 2001
- 7 KNAW: *Rijzende sterren, om de kwaliteit van de onderzoekersopleiding*. 2000, ISBN 90 6984 307 2
- 8 KNAW: *Discipline report in (bio)medical and health sciences research in the Netherlands* 1998. 1999, ISBN 90 6984



# In discussie met Europees commissaris Bolkestein

Toespraak ter gelegenheid van de 26<sup>ste</sup> Dies Natalis op 11 januari 2002

---

*Prof. dr S. Cnossen*

Hoogleraar economie van de publieke sector, in het bijzonder fiscale economie

*Dames en heren,*

Zeer onlangs, 23 oktober j.l., heeft Europees Commissaris Bolkestein een lijvig rapport gepubliceerd over de belasting van vennootschappen in de Europese Unie. Thans heft elke lidstaat zijn eigen vennootschapsbelasting met eigen winstbepalingsregels en tarieven. Voor Europese ondernemingen is de berekening van de vennootschapsbelasting per lidstaat niet alleen zeer bewerkelijk maar in beginsel ook onmogelijk. Zoals de winst van een Limburgse onderneming niet gesplitst kan worden tussen de winst op haar activiteiten in Maastricht en Roermond, zo is het in theorie ook niet mogelijk de winst van een Europese onderneming te splitsen tussen bijvoorbeeld Nederland en Duitsland.

Omdat de belastingwetgeving in de lidstaten winstsplitsing, *separate accounting* genoemd, wel voorschrijft moeten kunstgrepen, zoals het *arm's length pricing* beginsel, worden toegepast. Dit beginsel schrijft voor dat leveringen tussen gelieerde ondernemingen dienen te worden gewaardeerd op de prijs die tussen niet-gelieerde ondernemingen tot stand zou zijn gekomen<sup>1</sup>. Daardoor zullen ondernemingen geneigd zijn hun verrekenprijzen met moeder- of dochterondernemingen zo vast te stellen dat de winst hoofdzakelijk neerslaat in een lidstaat met een laag tarief, terwijl de fiscus van de lidstaat met het hogere tarief zal proberen dit te verijdelen. Kortom, winstberekening per lidstaat gaat gepaard met hoge nalevings- en inningskosten.

---

<sup>1</sup> Dit geldt ook voor gemeenschappelijke kosten gemaakt ten behoeve van, bijvoorbeeld, het hoofdkantoor, research & development, marketing en administratie.

De verschillen in grondslagen en tarieven van de vennootschapsbelasting verstoren ook de allocatie van investeringen tussen de lidstaten. Ondernemingen zullen geneigd zijn te investeren in de lidstaat met het laagste effectieve tarief en dat hoeft niet per se de lidstaat te zijn waar tegen de laagste kosten kan worden geproduceerd. Zodoende zullen fiscale overwegingen economische beslissingen beïnvloeden. Die beslissingen komen dan niet meer marktconform tot stand en dat is een vorm van economische verspilling.

Naast de verstoringen *tussen* de lidstaten zijn ook de verstoringen van ondernemingsbeslissingen *in* de lidstaten van belang. Verschillende vormen van kapitaalinkomen worden uiteenlopend belast en dat beïnvloedt het dividendbeleid, de financieringskeuze en de vorm waarin een onderneming wordt gedreven. Uitgedeelde winst, bijvoorbeeld, wordt dubbel belast - eerst op vennootschapsniveau en vervolgens nog eens bij de aandeelhouder onder de inkomstenbelasting. Ingehouden winst, daarentegen, wordt alleen door de vennootschapsbelasting getroffen (afgezien van een eventuele vermogenswinstbelasting waarvan het effectieve tarief doorgaans erg laag is). Daardoor zal winstinhouding worden gestimuleerd, hetgeen de werking van de kapitaalmarkt belemmert <sup>2</sup>.

Voorts wordt rente vaak in het geheel niet belast, omdat zij aftrekbaar is op vennootschapsniveau en de ontvanger veelal een vrijgesteld lichaam is, zoals een pensioenfonds. Daardoor zal financiering met vreemd vermogen, *thin capitalisation* genoemd, worden aangemoedigd. Hierdoor neemt de kans op *déconfitures* en oneigenlijke overnames toe (het eigen vermogen is kleiner dan anders het geval zou zijn). Ten slotte zal het verschil in effectieve tarieven tussen inkomsten- en vennootschapsbelasting de keuze van de ondernemingsvorm beïnvloeden.

---

<sup>2</sup> Dit is de zogenoemde *traditional view* van de dubbele belasting. De *new view* daarentegen beweert dat financiering en investeringen niet worden beïnvloed, omdat de dubbele belasting wordt gekapitaliseerd in een lagere waarde van het aandeel. Het meeste empirische onderzoek ondersteunt de *traditional view*.



### Bolkestein's voorstellen

Bovengenoemde, reeds lang in de fiscaal-economische literatuur bekend staande, problemen worden ook door Bolkestein gesignaleerd. Volgens Bolkestein wordt driekwart van de verstoringen tussen de lidstaten veroorzaakt door verschillen in effectieve tarieven (de vennootschapsbelasting als percentage van de winst van een hypothetisch investeringsproject) die op hun beurt nauw gecorreleerd zijn aan verschillen in wettelijke tarieven, zoals het onderstaande staatje laat zien.

#### Europese Unie: Vennootschapsbelastingtarieven in 2001

Lidstaat <sup>a</sup>	Gemiddeld effectief tarief (%)	Wettelijk tarief (%)
Duitsland	39,1	39,3
Frankrijk	37,5	36,43
België	34,5	40,17
Portugal	32,6	35,4
Luxemburg	32,2	37,45
Nederland	31	35
Spanje	31	35
Italië	29,8	40,25 <sup>b</sup>
Oostenrijk	29,8	25
Griekenland	29,6	37,5
Denemarken	28,8	30
Ver. Koninkrijk	28,2	30
Finland	25,5	29
Zweden	22,9	28
Ierland	10,5	10
Gemiddelde tarief	29,5	32,6
Standaard deviatie	6,5	7,8

<sup>a</sup> Gerangschikt naar aflopend effectief tarief.

<sup>b</sup> Onder de Italiaanse vennootschapsbelasting wordt het normale rendement op eigen vermogen belast tegen een speciaal tarief van 19%.

Bron: *European Commission, Company taxation in the internal market, COM(2001)582.*

Convergentie van de afzonderlijke vennootschapsbelastingen lijkt daarom wenselijk. Bolkestein stelt een tableau van partiële en integrale maatregelen voor om dit doel te bereiken. De partiële maatregelen omvatten een uitbreiding van reeds eerder overeengekomen grensoverschrijdende vormen van fiscale samenwerking, zoals de moeder-dochterrichtlijn (geen belasting op dividendbetalingen tussen gelieerde ondernemingen), de fusierichtlijn (geen belasting van vermogenswinsten op activa die naar andere lidstaten worden overgebracht) en de arbitrageconventie (beslechting van intergouvernementele geschillen over verrekenprijzen).

40  
—

Interessanter zijn de integrale oplossingen die ter discussie worden gesteld, zoals *common base taxation* en *home state taxation*. Deze vormen van samenwerking kunnen door twee of meer lidstaten worden aangegaan. Unanimiteit van alle lidstaten, vereist voor, bijvoorbeeld, een Europese vennootschapsbelasting, is niet nodig<sup>3</sup>. Onder *common base taxation* kunnen twee of meer lidstaten gemeenschappelijke winstbepalingsregels overeenkomen voor ondernemingen met grensoverschrijdende activiteiten. Dit vereist gelijklopende en uniform geïnterpreteerde wetgeving. Onder *home state taxation*, daarentegen, kunnen de lidstaten die daartoe besluiten hun eigen wetgeving handhaven. De winst van Europese ondernemingen wordt dan bepaald op basis van de regels van de lidstaat waar het hoofdkantoor van de onderneming is gevestigd. De deelnemende lidstaten erkennen als het ware de wederzijdse wetgeving (*mutual recognition*).

Onder beide benaderingen is *separate accounting*, hierboven gewraakt, niet meer nodig. In plaats daarvan kan een Europese onderneming een geconsolideerde jaarrekening bij de aangifte voegen. Nadat de fiscus de geconsolideerde winst heeft vastgesteld, kan de winst over de deelnemende lidstaten worden verdeeld op basis van een overeengekomen formule met als factoren bijvoorbeeld de omzet, de loonsom en de waarde van de bedrijfsactiva per lidstaat. De lidstaten kunnen vervolgens hun eigen tarief op de toegedeelde winst toepassen. *Formula apportionment* wordt in vele Amerikaanse staten en Canadese provincies toegepast. Bolkestein doet geen keuze uit de voorstellen, maar laat die over aan de lidstaten.

---

<sup>3</sup> Om die reden besteed Bolkestein weinig aandacht aan een Europese vennootschapsbelasting.

## In discussie met Bolkestein

Een algemeen bezwaar tegen de analyse van Bolkestein is dat hij niet aangeeft hoe gevoelig investeringen tussen lidstaten zijn voor verschillen in fiscaal gedreven rendementsverschillen. Het is daarom niet mogelijk om op basis van zijn rapport aan te geven hoe belangrijk de fiscale verstoringen zijn, hoe urgent de convergentie van de verschillende vennootschapsbelastingen derhalve is, noch welke maatregelen daartoe als de meest geëigende moeten worden beschouwd.

Dit algemene bezwaar daargelaten, kunnen principiële kanttekeningen bij zijn convergentiepad worden geplaatst. Zowel *common base taxation* als *home state taxation* zullen belastingconcurrentie door middel van grondslag- en tariefzetting aanmoedigen. *Home state taxation* zal de jacht op hoofdkantoren van EU-wijde ondernemingen openen. Het naast elkaar bestaan van drie of meer verschillende vennootschapsbelastingen in eenzelfde lidstaat van toepassing zijn op respectievelijk Europese en nationale ondernemingen is discriminerend, zal arbitrage uitlokken en concurrentievervalsende effecten hebben. *Formula apportionment* zal ondernemingen stimuleren de zwaarst wegende factoren in de formule naar lidstaten te verplaatsen waar het tarief laag is.

Op termijn zullen *common base taxation* en *home state taxation* de tarieven wel nader tot elkaar brengen, maar het is de vraag of belastingconcurrentie daarvoor als middel moet worden gebruikt. Belastingconcurrentie kan leiden tot lagere effectieve tarieven op kapitaalinkomen dan economisch noodzakelijk of sociaal wenselijk is. Daarom zou belastingcoördinatie een beter alternatief kunnen zijn. Overeenkomst over een vermindering van de verschillen in wettelijke tarieven zou de meeste verstoringen tussen de lidstaten elimineren en de prikkel om met verrekenprijzen te manipuleren grotendeels wegnemen. Begonnen zou kunnen worden met een gemeenschappelijk minimumtarief, zoals voorgesteld door de Ruding Commissie.

Voorts is essentieel dat de vermindering van verstoringen *tussen* de lidstaten nog niets doet aan de verstoringen *in* de lidstaten. Het is merkwaardig dat Bolkestein hier geen aandacht aan besteed. Zoals invoering van een gemeenschappelijke BTW heeft geleerd, is fiscale neutraliteit in lidstaten een noodzakelijke, zij het niet voldoende,

voorwaarde voor fiscale neutraliteit tussen lidstaten. Om de verstoringen in de lidstaten weg te nemen is het wenselijk om alle kapitaalinkomen aan een uniform tarief te onderwerpen, in casu het tarief van de vennootschapsbelasting. Dubbele belasting van uitgedeelde en ingehouden winst kan dan worden voorkomen door dividend vrij te stellen bij de aandeelhouder en aandeelhouders toe te staan de verkrijgingsprijs van hun aandelen te verhogen met de ingehouden winst na belasting. Desgewenst zou het progressieve tarief gehandhaafd kunnen blijven voor arbeidsinkomen. Zo ontstaat een duale vennootschaps-cum-inkomstenbelasting die reeds een tiental jaren met succes in de Scandinavische landen en Oostenrijk wordt geheven.

Ook bij invoering van een duale inkomstenbelasting zal de de facto vrijstelling van rente de financieringsbeslissing van ondernemingen blijven beïnvloeden. Als eigen vermogen onbeperkt door vreemd vermogen kan worden gesubstitueerd, zal de vennootschapsbelasting zelfs het karakter hebben van een belasting op overwinst (*business cash flow*). In 1976 vestigde Joseph Stiglitz, vorig jaar één van de drie Nobellaureaten voor economie, hierop de aandacht. De normale vergoeding op vermogen, in casu rente, wordt dan niet belast. Deze situatie zou kunnen worden veralgemeend door een aftrek van primair dividend toe te staan op vennootschapsniveau en de inkomstenbelasting om te vormen tot een persoonlijke consumptiebelasting. Een persoonlijke consumptiebelasting heeft aantrekkelijke rechtvaardigheids- en efficiëncy-eigenschappen: besparingen worden niet dubbel belast en de intertemporele consumptiekeuze wordt niet verstoord.

Is het echter de bedoeling de inkomstenbelasting te handhaven en rente wel te belasten dan zou een voorheffing op rente betaald aan vrijgestelde lichamen en niet-ingezetenen op haar plaats zijn. Zo'n voorheffing zou als eindheffing voor vrijgestelde lichamen moeten fungeren, evenals de vennootschapsbelasting dat is voor het rendement op eigen vermogen. Niet-ingezetenen zouden de voorheffing in mindering kunnen brengen op hun inkomsten- of vennootschapsbelasting. Rente zou dan volgens het domiciliebeginsel worden belast. Ik zou er de voorkeur aan geven de voorheffing ook als eindheffing voor niet-ingezetenen te bestempelen. Het primaat van de belastingheffing op kapitaalinkomen komt daarmee geheel bij het bronland te liggen. Een eindheffing op rente zou de duale inkomstenbelasting

transformeren in een zogenoemde *comprehensive business income tax* (CBIT), waaronder rente niet aftrekbaar is op ondernemingsniveau. Deze belasting werd in 1992 door de Amerikaanse Thesaurie voorgesteld.

Een voor- of eindheffing op rente zou de kapitaalkosten in de Europese Unie verhogen. Dit zal het investeringsklimaat schaden indien die kosten daardoor hoger zouden worden dan in andere grote industrielanden, zoals de Verenigde Staten. Immers kapitaal zou dan aldaar een hogere beloning na belasting kunnen toucheren. Om het kapitaal toch aan de Europese Unie te binden zou de brutobeloning daarvan moeten worden verhoogd - een verhoging die door de factor arbeid zou moeten worden gedragen. Daarmee wordt het paard achter de wagen gespannen. Een bronheffing op rente kan daarom alleen worden ingevoerd als het tarief van de vennootschapsbelasting aanzienlijk wordt verlaagd. Door de effectieve grondslagverbreding hoeft dat geen gevolgen te hebben voor de opbrengst van de belasting op kapitaalinkomen.

Convergentie van tarieven is noodzakelijker dan convergentie van heffingsgrondslagen. Tarieven regaderen direct de heffing van belasting op mobiel kapitaal; heffingsgrondslagen, daarentegen, hebben te maken met minder mobiele zaken, zoals gebouwen en machines. Verschillen in grondslagen zullen de allocatie van productiemiddelen daarom minder verstoren dan verschillen in tarieven en lidstaten meer fiscale vrijheid laten. Maar tarieven en grondslagen zijn ten dele uitwisselbaar. Een *de facto* vrijstelling van rente is equivalent aan afschrijving ineens. Overeenstemming over de harmonisatie van essentiële onderdelen van de heffingsgrondslag zou daarom een volgend stadium op het convergentiepad moeten zijn.

Convergentie van tarieven en heffingsgrondslagen zou de prikkel tot winstrelocatie en de verstoringen van investeringen in de EU grotendeels wegnemen. Vanwege hun belang bij de opbrengst van de vennootschapsbelasting zouden de belastingadministraties van de lidstaten echter nog steeds belang hebben bij de vaststelling van verrekenprijzen en de toerekening van gemeenschappelijke ondernemingskosten met als doel de winst in eigen land en daarmee de belasting zo hoog mogelijk te maken. Dit euvel kan alleen worden opgeheven door invoering van een Europese vennootschapsbelasting met

eenzelfde winstbepalingsregels voor EU-wijde en nationale ondernemingen. Onder deze vennootschapsbelasting zou de winst van EU-wijde ondernemingen over de lidstaten kunnen worden verdeeld op basis van *formula apportionment*.

Een echte centrale Europese vennootschapsbelasting, met één grondslag en één tarief, zou het sluitstuk van de convergentieagenda kunnen vormen. Alleen zo kunnen alle belemmeringen en verstoringen worden opgeheven en kan de vennootschapsbelasting weer een echte winstbelasting worden. Voor een Europese vennootschapsbelasting is het echter noodzakelijk dat de Europese Unie de politieke legitimiteit verwerft om zelf belasting te heffen. Thans is zo'n belasting nog een brug te ver.

### Slotopmerkingen

44 De verschillen tussen Bolkestein en mij zijn evident. Bolkestein geeft de voorkeur aan belastingconcurrentie om de tarieven dichter bij elkaar te brengen, laat de binnenlandse verstoringen van de vennootschapsbelasting voor wat zij zijn en streeft er niet naar de normale vergoeding op vermogen effectief te belasten. Ik zou de gewenste convergentie van de verschillende vennootschapsbelastingen door belastingcoördinatie willen bewerkstelligen, ben van oordeel dat de eliminatie van binnenlandse verstoringen een noodzakelijke voorwaarde is voor meer neutraliteit tussen de lidstaten en zou de normale vergoeding op vermogen wel willen proberen te belasten. Belastingcoördinatie verzoent de eis van fiscale neutraliteit met de wens om kapitaalinkomen effectief te belasten. Dit verstevigt het maatschappelijk draagvlak voor de belastingheffing.

Het rapport van Europees Commissaris Bolkestein benadrukt nog eens het belang van de beoefening van de fiscale economie. De Universiteit Maastricht met haar Europees karakter is bij uitstek de plaats om daarbij een leidende rol te spelen in Nederland en in de Europese Unie. Daaraan een bescheiden bijdrage te leveren zie ik als de opgaaft voor de komende jaren.

Ik besluit met dank te brengen aan mijn collegae van het departement algemene economie, de vorige decaan van de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Professor Franz Palm,

en het College van Bestuur, voor het vertrouwen dat zij in mij hebben gesteld door mij aan deze excellente universiteit in hun midden op te nemen. Hooggeachte collegae, uw gastvrijheid stel ik op hoge prijs; graag plaats ik haar in historisch perspectief. In de herfst van het barre oorlogsjaar 1944 namen mijn ouders twee refugees uit Limburg - Geertruida en Elizabeth Wolters uit Herten bij Roermond - op in hun gezin. Het heeft lang geduurd, maar het doet me veel genoegen te kunnen vaststellen dat Limburg die gastvrijheid alsnog heeft gereci-proceerd.

Ik dank u voor uw aandacht.

## Literatuur

Bovenberg, AL, S Cnossen en RA de Mooij, Hoe harmoniseren we de vennootschapsbelasting: rechtsom of linksom? Nog te verschijnen.

Cnossen, S, 2000, *Taxing Capital Income in the Nordic Countries: A Model for the European Union?*, hoofdstuk 8 in S Cnossen, red., *Capital Income Taxation in the European Union: Issues and Options for Reform*, Oxford: Oxford University Press.

Cnossen, S, 2001, *Tax Policy in the European Union: A Review of Issues and Options*, Erasmus University Rotterdam: OCFEB, Studies in Economic Policy.

European Commission, *Company taxation in the internal market*, COM(2001)582, 23 oktober 2001.

Gorter, R en R de Mooij, 2001, *Capital Income Taxation in Europe: Trends and Trade-offs*, Den Haag: SDU Uitgevers.

McLure, CE, Jr., en JM Weiner, 2000, Deciding Whether the European Should Adopt Formula Apportionment of Company Income, in S Cnossen, red., *Capital Income Taxation in the European Union: Issues and Options for Reform*, Oxford: Oxford University Press.

Ruding Commissie, 1992, *Conclusions and Recommendations of the Committee of Independent Experts on Company Taxation*, Luxemburg: Commission of the European Communities.

Stiglitz, J, 1976, The Corporation Tax, *Journal of Public Economics*, 5.

US Department of the Treasury, 1992, *Integration of the Individual and Corporate Tax Systems: Taxing Business Income Once*, Washington, DC: US Government Printing Office.